第五章

內部行政

5.1　在本署過去 20 年的發展歷程中，二零零一年脱離政府機制和辦事程序是重要的里程碑。

5.2　在此之前，本署是按照公務員規例和辦事程序運作，與政府部門十分類似。我們有固定的人手編制，主要由政府借調過來的公務員組成。財政方面，我們無異於政府部門，每項開支同樣受縝密的監控。這種模式令本署在計劃及調配資源方面缺乏自主和靈活性。

5.3　雖然這種安排無礙日常運作，但依靠政府提供行政及人手支援明顯影響了本署的獨立性。由於當時的調查人員主要是公務員，而他們在借調期屆滿後須返回政府部門工作，因此本署的公信力及正直不阿形象難免受損。市民大眾和立法會議員均曾多次表示關注。有鑑於此，本人在一九九九年四月履任申訴專員後不久，便向政府當局建議本署脱離政府架構，自行建立人事及行政機制，以確保公正和獨立。

獨立的行政及財務管理

5.4　二零零一年十二月十九日，《申訴專員條例》經過修訂，確立申訴專員為單一法團，有全權制定及推行行政、財政及運作方面的政策和處事方式，特別是可自行決定招聘條款及條件，以及把暫時無須動用的盈餘撥作儲備。

5.5　本署的工作量主要取決於外在因素，並非我們可以控制。由於申訴專員可靈活調整人手編制，以及自行決定招聘條款及條件，因此本署能夠較從容地視乎情況調整開支，以應付個案數目的增減。

人手編制

5.6　在本年度接到的投訴個案數目，是本署成立以來除二零零六／零七年度之外最高的，因此對本署的調查人員來説，這一年的工作非常繁重。脱離政府架構之後，本署能夠更靈活地檢討及加強人手，以應付投訴個案及主動調查數量驟增時的工作。

5.7　鑑於過去五年的個案數字持續上升，本署認為有必要增加全職人員。在本年度，為應付工作量和計劃接任人選，我們增聘了六名常規調查人員。

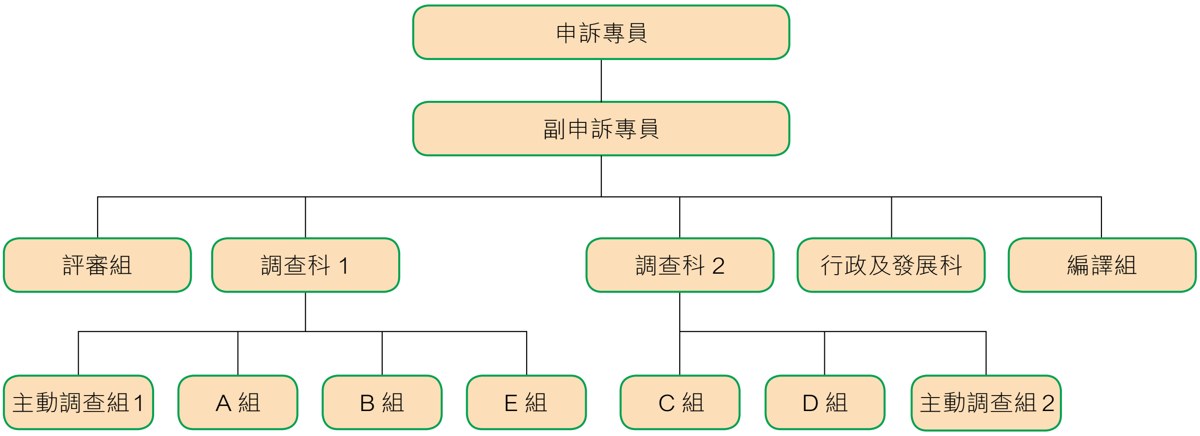
5.8　為了應付持續增加的個案數量，本署計劃增設第六個負責處理投訴個案的調查組，以減輕目前工作量集中在總調查主任階層的情況。本署的組織架構不會因為新增的調查組而改變，惟現行五個調查組的任務將予重新安排，以期工作量能平均分配。

5.9　新聘的常規人員陸續上任後，將可逐步取代臨時及非全職的調查人員。

5.10　本年度內，本署有一位高級調查主任及一位總調查主任先後退休，而來年亦會有幾位職員退休或因私人理由離職。本年度增聘較多人手，正是為了注入新血和安排職員接任。

5.11　除調查人員外，本署亦特別為改善文件檔案管理增聘了多名臨時的全職支援人員。這項計劃旨在把所有投訴及調查檔案從紙張文件轉化為電子記錄，以便更有效地管理檔案資料和善用辦公室空間。

圖表 5.1 組織架構



圖表 5.2

人手編制			
職員分類	**截至 2007 年 3 月 31 日**	**截至 2008 年 3 月 31 日**	**截至 2009 年 3 月 31 日**
首長級人員	4	4	4
調查人員	45	50	56
行政及支援人員	41	44	47
常規人員合計	**90**	**98**	**107**
臨時調查人員：相等於全職人員（合計工日）	2.4 (698)	4.4 (1,171)	4.8 (1,268)
臨時支援人員	-	-	4
總人數	**92.4**	**102.4**	**115.8**

職員培訓

5.12 二零零九年一月及三月，我們先後舉辦了兩次入職簡介課程，協助所有在本年度入職的人員盡快熟習工作。課程為期數天，內容包括《申訴專員條例》的應用與詮釋、處理投訴及調查工作的經驗分享，以至內部的行政支援服務等。所有參與的新同事均認為課程非常實用，部分現職人員亦趁此機會溫故知新，加強知識和技巧。我們會參考各同事的意見，調整課程內容及時間，以盡量提升實效。

圖表 5.3 入職培訓

第五章

內部行政

5.13　我們不時邀請與本署性質相近的機構派代表擔任主講嘉賓，就工作有關的課題舉辦講座和簡介會，以增廣本署調查人員的見識，擴闊視野。

5.14　二零零八年五月，加拿大安大略省申訴專員 André Marin 先生為本署人員舉辦了為期兩天的「行政體制問題的調查」高級課程。這項課程甚具啟發性，讓大家深入了解如何更有效地籌劃和進行調查，提高工作效率。上述課程亦開拓了同事的眼界，認識到在不同文化背景下，申訴專員制度的運作模式會有明顯差異。

圖表 5.4　安大略省申訴專員主持調查培訓課程

5.15　二零零八年六月十二日，公務員培訓處亦派代表到本署，為我們介紹二零零七年七月政府架構重組後的新組織架構，本署十分感謝。這次講解對我們的調查工作極為有用，讓我們更加了解問責制下各個決策局及部門之間的權責分工。

圖表 5.5　關於《種族歧視條例》的簡介會

圖表 5.6　有關政府新組織架構的簡介會

5.16　二零零八年十二月一日，本署為全體職員安排了一個簡介會，講解二零零九年六月開始實施的《種族歧視條例》，因為該條例與本署的前線服務有直接關連。平等機會委員會的高級職員擔任主講嘉賓，介紹了新法例的主要概念，讓我們進一步認識到現行反歧視法例的相關修訂。在這次簡介會上，我們就擴大服務至少數族裔人士方面進行了有用的交流。

5.17　語文培訓方面，本署繼續舉辦英語課程，加強調查人員的英文寫作能力。此外，本署的總翻譯主任亦為全體調查人員主持了一次中文修辭講座，以助提升撰寫調查報告的水平。

文件檔案管理計劃

5.18　隨着本署跨入第二十一年，我們檢討了檔案資料儲存系統，以便更妥善地管理投訴資料及調查記錄，亦更合乎成本效益地利用辦公室空間。截至二零零九年三月三十一日，本署的機密檔案室保存了逾六萬個檔案。經檢討後，我們決定把所有檔案電子化，使資料保存得更長久和更有系統，而且易於檢索。

5.19　二零零八年十月，本署成立專項小組負責這項工作。經過始初的實習期，所有組員已掌握所需技巧，工作進度穩步向前。截至二零零九年三月底，所有自一九八九至九四年的投訴及調查記錄均已轉為電子版本。我們預計這項計劃可在三至五年內完成。

對本署的投訴

5.20　本年度內，我們處理了共 15 宗對本署職員的投訴，內容涉及職員態度、工作制度和程序，又或兩者都在投訴之列。在九宗關於職員態度的投訴中，本署調查後認為有四宗是「部分成立」，明顯反映出本署的服務在某些地方尚需改善，尤其是要加強有效溝通的方式和技巧。本署每次都會針對有關人員的不足之處提供輔導，以便日後有所改善。

5.21　至於有關工作制度和程序的投訴，大部分是涉及本署終結查訊或調查個案所需的時間。在本年度內，由於工作量繁重，加上有些個案的性質複雜，有時難免處理需時較長。儘管如此，本署仍致力在服務承諾所訂明的六個月內終結大部分個案。本署重視從中汲取的經驗教訓，以期精簡行事程序，為市民提供更高效率和更有成效的服務。

5.22　整體而言，針對本署職員的投訴，往往源於投訴人不滿意本署就其投訴個案所作的結論和決定，實際上是針對本署的調查結果，又或是本署查訊工作的質素。為此，我們若發現有理據進行覆檢及修訂，定會再作查訊。無論如何，本署自當竭盡所能，努力進行公平公正的調查。

圖表 5.7

2008/09 年度終結的對本署的投訴

投訴性質	成立	部分成立	不成立	未有定論
職員態度（包括延誤及疏忽）	-	4	4	1
工作制度和程序	-	1	3	-
職員態度及工作制度和程序	-	-	-	2
總計	**15**			